

## **I METODI DI GOVERNO E I MODELLI IMPRENDITORIALI**

*Non tutti i vertici imprenditoriali esercitano le loro funzioni nello stesso modo: molto dipende dall'importanza che essi attribuiscono agli obiettivi, oppure dalla sensibilità organizzativa di cui sono dotati, dalla mentalità, dalla cultura e da come si interpreta il ruolo imprenditoriale.*

*Gli obiettivi per essere definiti tali devono essere "OBBIETTIVI SMART" [S=specific, M= measurable, A=achievable, R=realistic, T=timely]:*

- Specifici → chiari nella loro esplicitazione
- Misurabili → verificabili in fase di azione
- Acquisibili → accessibili e che involino a portarlo a termine
- Realistici → reali ed in linea con lo stile aziendale
- Temporalmente definiti → realizzabili in un determinato lasso di tempo.

*Ci sono anche obiettivi di tipo qualitativo, come per esempio, l'acquisizione di competenze ed esperienze.*

*Esempi di obiettivi:*

- Legati alla redditività → raggiungere l'utile del 10% sull'investimento
- Legati alla produttività → raggiungere l'80% della produzione massima
- Legati alla fidelizzazione dei clienti → raggiungere il 30% di riacquisto da clienti già esistenti
- Legati al mantenimento di equilibrio finanziario → aumentare l'indice di capitalizzazione o di crescita
- Legati alla crescita → raggiungere il 10% in più del fatturato
- Legati alla posizione competitiva → diventare leader in un determinato settore di attività

*Vi sono diversi tipi di imprenditori:*

- *Direzione intuitiva: esercitata senza ricorso a strumenti informativi per il controllo delle azioni imprenditoriali in svolgimento*
- *Direzione orientata: gli obiettivi sono definiti dalla rielaborazione dei dati già esistenti al fine di trarre giudizi prospettici ed avere almeno fondate sensazioni sulla giustezza o meno della linea strategica perseguita*
- *Direzione per obiettivi: utilizzano pienamente il concetto di obiettivo e della pianificazione strategica: si utilizzano i dati storici e tutti i dati del passato come dati informativi, vengono poi confrontati con le proiezioni future per definire i piani d'azione. Il metodo della direzione per obiettivi può assumere diverse forme in base all'intensità con cui si utilizzano tali obiettivi, esse sono:*
  - 1) *Autogoverno al vertice per obiettivi= definizione obiettivi di fondo a livello imprenditoriale, controllo del perseguimento dell'obiettivo, intervento sul sistema operativo per ridurre lo scostamento*
  - 2) *Direzione per obiettivi propriamente detta (DPO)= definizione degli obiettivi top down e botton-up (misurabili nelle quantità e nei tempi), verifica degli scostamenti a tutti i livelli dell'organizzazione, direzione per eccezioni*

### **I MODELLI IMPRENDITORIALI**

*La specificazione delle funzioni imprenditoriali consente di delineare l'ambito di attività del vertice imprenditoriale e di identificare i soggetti facenti parte del vertice stesso. Le modalità concrete di realizzazione di tali funzioni dipendono dalle capacità e caratteristiche personali dei soggetti componenti il vertice.*

*Vengono individuate due fondamentali figure imprenditoriali:*

- *Imprenditore tradizionale → spesso proprietario del capitale di rischio*
- *Imprenditore moderno → dotato di caratteri totalmente differenti e antitetici.*

Questo ci aiuta ad individuare quali figure imprenditoriali ci sono nella realtà e a capire quali sono gli elementi e le caratteristiche dell'attività imprenditoriale.

Gli elementi necessari ad individuare i diversi modelli imprenditoriali possono essere distinti in tre raggruppamenti fondamentali:

- a) *Requisiti personali* → insieme di attributi personali necessari per l'esercizio dell'attività imprenditoriale [es: ambizione, intuizione, laboriosità...]
- b) *Variabili (o caratteri) significative* →
  - 1) *titolarità del capitale di rischio*: completa titolarità del capitale di rischio (imprenditore proprietario) oppure completa mancanza di titolarità del capitale di rischio
  - 2) *propensioni imprenditoriali*: propensione alla delega (l'imprenditore affida una parte dell'attività decisionale ad altri soggetti), propensione al rischio (inclinazione dell'imprenditore ad affrontare le conseguenze connesse con una determinata azione), propensione all'innovazione (inclinazione dell'imprenditore a porre un cambiamento significativo nella struttura imprenditoriale).
  - 3) *logica di azione*: logica economica (modalità in cui l'imprenditore gestisce il problema della distribuzione della ricchezza prodotta), logica programmatica (modalità con cui l'imprenditore affronta la valutazione del futuro: requisiti personali= esperienza-intuito, informazione, estrapolazione, anticipazione), logica di controllo (modalità con cui l'imprenditore svolge la propria attività di controllo in base al modo e al tempo = concomitante o susseguente)
  - 4) *cultura specifica imprenditoriale*: matrice intellettuale dell'imprenditore (tecnologica, di marketing, finanziaria, amministrativa)
- c) *Funzioni imprenditoriali* → viste nella precedente lezione.

Tabella riassuntiva degli elementi rilevanti per la specificazione dei modelli imprenditoriali

<i>Requisiti personali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistenza fisica</li> <li>- Ambizione</li> <li>- Intuizione</li> <li>- Laboriosità</li> </ul>
<i>Caratteri</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titolarità della proprietà</li> <li>- Propensioni               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Delega</li> <li>2) Rischio</li> <li>3) Innovazione</li> </ol> </li> <li>- Logica               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Economica</li> <li>b) Programmatica</li> <li>c) Di controllo</li> </ol> </li> <li>- Cultura specifica               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tecnologia</li> <li>2) Di marketing</li> <li>3) Finanziaria</li> <li>4) Amministrativa</li> </ol> </li> </ul>
<i>Funzioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategica</li> <li>- Organizzativa</li> <li>- Politica</li> </ul>

*Alcuni modelli imprenditoriali*

<p><b>IMPRENDITORE TRADIZIONALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Titolarità del capitale di rischio</i></li> <li>- <i>Accentramento decisionale elevato</i></li> <li>- <i>Cultura aziendale contenuta</i></li> <li>- <i>Logica programmatica e di controllo semplici</i></li> <li>- <i>Competenze specifiche provenienti dall'area di produzione</i></li> </ul>	<p><b>IMPRENDITORE PROFESSIONISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Assente o limitata titolarità del capitale di rischio</i></li> <li>- <i>Ricorso a delega effettiva</i></li> <li>- <i>Cultura aziendale elevata</i></li> <li>- <i>Logica programmatica e di controllo evoluta</i></li> <li>- <i>Competenze marketing- amministrazione</i></li> </ul>
<p><b>IMPRENDITORE MODERNO INDUSTRIALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Controllo maggioritario o totalitario del capitale di rischio</i></li> <li>- <i>Ricorso a delega effettiva</i></li> <li>- <i>Cultura aziendale elevata</i></li> <li>- <i>Logica programmatica e di controllo evoluta</i></li> <li>- <i>Competenze marketing- amministrazione</i></li> </ul>	<p><b>IMPRENDITORE MODERNO FINANZIERE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Controllo maggioritario o totalitario del capitale di rischio</i></li> <li>- <i>Accentramento decisionale elevato</i></li> <li>- <i>Cultura aziendale elevata</i></li> <li>- <i>Logica programmatica e di controllo evoluta</i></li> <li>- <i>Competenze finanziarie-societarie</i></li> </ul>